Québec

RAPPORT SUR LA VISITE DU CONSEIL DES UNIVERSITES A L'UNIVERSITE DE MONTREAL

Code: 2301-0068

Gouvernement du Québec

Dépôt légal: deuxième trimestre
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Numéro 86.19
ISSN - 0709-3985
ISBN - 2-550-17482-8

TABLE DES MATIERES


Introduction ..... 1

Caractéristiques de l'Université de Montréal ..... 2

Situation financière ..... 4

Evaluation et planification ..... 7

Orientations et image de marque ..... 9

Recherche et études avancées ..... 12

Eduation permanente ..... 14

Le personnel enseignant ..... 17

Conclusion ..... 19

## Introduction

Le 19 mars dernier, à l'occasion d'une de ses réunions ordinaires, le Conseil des universités consacrait une journée à échanger avec des représentants des différents corps de l'Université de Montréal. Le but de cette rencontre était de mieux comprendre la réalité de cette université, de prendre connaissance de ses orientations, de ses priorités et de ses mécanismes de planification, de discuter de ses problèmes et de son avenir. Le Conseil remercie les divers groupes qui ont bien voulu se déplacer pour le rencontrer et qui, de ce fait, l'ont aidé à mieux saisir la situation actuelle de l'Université de Montréal.

Le Conseil remercie, en particulier, ceux et celles qui lui ont remis une documentation abondante qui lui a été très utile pour bien préparer cette rencontre et en assurer le suivi. Le Conseil a apprécié la très grande qualité de cette documentation qui témoigne de la valeur et de la vitalité de la réflexion qui se poursuit dans l'Université de Montréal. Nul doute que cette réflexion représente un acquis et une source d'inspiration très importante pour cet établissement.

Comme il le fait habituellement, le Conseil formule ici des commentaires à l'intention principalement de l'Université de Montréal, en ne retenant que les questions qui lui paraissent les plus pertinentes. Il ne faut pas y voir une évaluation de l'Université, mais plutôt des remarques et des observations qui, le Conseil l'espère, aideront l'Université à continuer de progresser.

**Caractéristiques de l'Université de Montréal**

L'Université de Montréal est plus que centenaire. Elle a d'abord existé comme succursale de l'Université Laval avant de se voir accorder en 1920 une charte qui en faisait un établissement autonome. Plus tard en 1967, elle recevait du gouvernement du Québec la charte lui conférant ses caractéristiques actuelles.

L'Université de Montréal compte actuellement treize facultés et deux écoles affiliées. Ces deux dernières, l'Ecole Polytechnique et l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, étant dotées d'un statut particulier et d'une autonomie de gestion, ne faisaient pas l'objet de la présente visite. Elles complètent néanmoins l'éventail de programmes offerts par l'Université de Montréal et, avec elle, constituent le plus important campus universitaire du Québec, où sont inscrits 47 933 étudiants, dont 34 839 à l'Université de Montréal proprement dite soit environ 17% de la clientèle universitaire québécoise (23 % si l'on inclut les écoles affiliées).[1]

La clientèle étudiante de l'Université de Montréal présente plusieurs caractéristiques particulières. C'est ainsi qu'en chiffre absolu, on y compte une proportion relativement élevée d'étudiants à temps partiel, 41,2%, et d'étudiants aux études supérieures, 22,8%. Son secteur de sciences de la Santé reçoit 20,5% de sa clientèle, sa Faculté des Arts et des Sciences 36,7%, sa Faculté de l'Education permanente 17% et ses autres facultés professionnelles (Aménagement, Droit, Education) 14,5%. On remarque donc immédiatement la présence d'un fort secteur professionnel surtout axé sur les sciences de la Santé, une

---

(1) Ces données et celles qui suivent proviennent de l'Université de Montréal, sauf les données comparatives qui sont extraites des formulaires financiers du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science.

très importante implication au niveau des études avancées et une activité marquée dans le domaine de l'Education permanente.

L'Université de Montréal emploie quelque 3 900 personnes sur une base régulière dont 1262 professeurs réguliers en fonction, soit à peu près 17% du personnel enseignant du réseau universitaire. En équivalence à temps complet, le ratio étudiants-professeurs réguliers était en 1985-86 de près de 21.

En 1985-86, les dépenses de fonctionnement de l'Université de Montréal atteignaient 274 millions de $ et ses revenus 268 millions de $, pour un déficit d'opération de 6 millions de $ et un déficit accumulé de 26,7 millions de $. Les revenus proviennent principalement des subventions du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (194 M $), des subventions de recherche (41 M $), des droits de scolarité (13 M $) et des entreprises auxiliaires (11 M $). Ensemble les fonds de souscription et de dotation ne dépassaient pas 20 millions de $ au 31 mai 1986. La situation financière de cet établissement est donc difficile et sa marge de manoeuvre très restreinte.

L'Université de Montréal joue un rôle très important dans le réseau universitaire québécois. Ainsi, elle accueille une fraction très substantielle (28,3%) des étudiants aux études supérieures des universités québécoises. Plus significatif encore, elle reçoit plus du tiers des étudiants de 2e cycle et plus de la moitié des étudiants de 3e cycle des universités francophones; et si l'on tient compte de l'Ecole Polytechnique et des Hautes Etudes Commerciales, on constate que c'est sur le campus de l'Université de Montréal que se trouve la plus grande concentration d'étudiants aux cycles supérieurs de toutes les universités canadiennes.

Cette forte présence au niveau des études avancées va de pair avec d'importantes activités de recherche. Ainsi, comme on l'a mentionné précédemment, l'Université de Montréal à elle seule recevait en

1985-86 près de 41 millions de $ de subventions, contrats et commandites de recherche. A ce total déjà imposant, il convient d'ajouter les montants reçus par ses deux écoles affiliées, 15 M de $, et par les hôpitaux et instituts de recherche qui lui sont également affiliés, 29 M de $, pour un grand total de 85 M de $. C'est plus que toute autre université québécoise exception faite de McGill.

Autre caractéristique déterminante de l'Université de Montréal: sa forte implication dans les sciences de la santé où elle offre une gamme complète de programmes et recrute la moitié des étudiants de ce secteur au Québec. Fait important, ces programmes, comme d'ailleurs plusieurs autres, sont fortement contingentés au niveau du premier cycle, ce qui permet à l'Université de Montréal de bien choisir sa clientèle, mais en même temps restreint sa marge de manoeuvre et ses possibilités de développement.

Ajoutons enfin que l'Université de Montréal est l'une des plus actives dans le domaine de l'éducation des adultes puisque, en chiffre absolu, plus de 40% de ses étudiants sont inscrits à temps partiel. La Faculté de l'Education permanente à elle seule en accueille plus de 5000. A l'intention de cette clientèle, l'université offre des cheminements variés et une gamme impressionnante de programmes courts.

**Situation financière**

La situation financière de l'Université de Montréal n'a pas cessé d'inquiéter au cours des dernières années. Après des déficits répétés, le plus important atteignant 14,7 millions de $, l'Université de Montréal se retrouve aujourd'hui avec,en valeur absolue, le plus important déficit accumulé des universités québécoises (26,7 M $), équivalent à près de 15% de ses dépenses admissibles.

Depuis deux ans cependant, l'Université de Montréal a réussi, par des mesures appropriées, à réduire son déficit annuel d'opération et à

s'approcher de l'équilibre budgétaire. C'est ainsi qu'après avoir connu en 1984-85 un déficit de 14,7 M $, elle a bouclé l'année 1985-86 avec un déficit de 6 M $ et espère le réduire à moins de 1 M $ au cours de la présente année. Si ce n'était des frais financiers très lourds que lui impose son déficit accumulé, on peut même considérer qu'elle enregistrerait cette année, un léger surplus. L'avenir demeure cependant incertain, l'université estimant que les mesures qui lui ont permis de rétablir sa situation financière ne sauraient être répétées.

Cette situation financière difficile est évidemment liée aux compressions budgétaires des dernières années. Entre 1981-82 et 1985-86, les revenus de l'Université de Montréal n'ont augmenté que d'environ 14% alors que l'indice des prix à la consommation a fait un bond de près de 25%. Il en est résulté une baisse réelle de son budget qu'on peut évaluer à un peu plus de 15 millions de $ pour la seule année 1985-86.

Pour tenter d'équilibrer son budget, l'Université de Montréal a eu recours à trois types de mesures: des compressions de personnel, des réductions du rythme d'augmentation des salaires, et des augmentations de clientèles sans lesquelles la baisse des revenus eut été nettement plus importante puisque de 1981-82 à 1985-86 elles ont augmenté de près de 18%. Ces deux dernières mesures ont beaucoup contribué au redressement spectaculaire des deux dernières années. Ainsi, l'augmentation de 11% de la clientèle en 1984-85 sans augmentation équivalente des effectifs a permis d'abaisser substantiellement le déficit dès l'année suivante. Plus tard, de larges secteurs de la communauté universitaire acceptaient à la demande du recteur de restreindre leurs augmentations salariales, contribuant de ce fait au retour à un budget presque équilibré. Ajoutons enfin qu'au cours de la dernière année, l'Université de Montréal a imposé à ses étudiants des frais afférents pour des services ou des biens auparavant gratuits.

Le Conseil des universités constate avec beaucoup d'intérêt et de

satisfaction, les efforts considérables entrepris par l'Université de Montréal pour assainir sa situation financière et mettre fin à un état de crise dont les effets sur le moral du personnel et sur le fonctionnement de l'établissement ne peuvent qu'être terriblement néfastes. Il y a lieu de féliciter tous ceux qui prennent part à ces efforts et de souhaiter qu'ils permettent à l'Université de Montréal de retrouver très bien tôt la marge de manoeuvre dont elle a besoin pour s'acquitter au mieux de sa mission.

Il faut cependant reconnaître que les mesures précédentes ont leurs limites. On ne peut, par exemple, augmenter indéfiniment les clientèles sans mettre en danger la qualité de leur formation ou sans causer des déséquilibres difficiles à corriger à court terme, entre les ressources disponibles et les clientèles inscrites, certaines unités devant alors assumer un fardeau nettement plus lourd que d'autres. De même, on ne peut comprimer longtemps les salaires. C'est sans doute ce qui a amené le recteur de l'Université de Montréal à proposer un programme d'actions susceptibles de consolider le redressement amorcé en même temps que d'optimiser le fonctionnement de l'établissement. Une recherche plus active de fonds privés constitue l'une des mesures de ce programme. Le recteur espère ainsi porter ces revenus d'appoint de 1,5 M $ qu'ils sont actuellement à 4 millions de $ annuellement.

C'est donc dire qu'au total, par des mesures de réduction des dépenses et d'augmentation des revenus, l'Université de Montréal s'achemine graduellement vers un retour à l'équilibre. Néanmoins cet équilibre reste fragile, d'autant plus que les actions de redressement entreprises jusqu'à maintenant ont laissé des traces. Le temps est donc venu d'évaluer plus précisément la situation.

**Evaluation et planification**

"Les grandes opérations de planification ne sont pas chose nouvelle à l'Université de Montréal", affirment d'emblée les auteurs d'un rapport sur les priorités de l'Université de Montréal,[1] et ils appuient cette affirmation d'un historique des principales actions de planification entreprises jusqu'à maintenant. Il faut cependant admettre qu'un véritable processus de planification est beaucoup plus qu'une série d'actions ponctuelles. Il doit s'appuyer sur une connaissance précise et réaliste de l'environnement extérieur et des capacités des intervenants, comporter des orientations à long terme et un plan d'action à moyen terme, s'articuler avec les mécanismes habituels d'allocation des ressources et permettre une évaluation des résultats obtenus. Or jusqu'à récemment, l'Université de Montréal a négligé plusieurs aspects de ce processus.

Fort heureusement, cet état de choses est en évolution rapide. Ainsi en 1985, le Comité de la planification recevait le rapport du groupe de travail sur les priorités. A partir d'indicateurs généraux, ce rapport passe en revue l'ensemble des unités de l'université dans le but d'en identifier les forces et les faiblesses et de recommander des actions appropriées. Ce rapport (connu sous le nom de rapport "Lacroix") a connu une diffusion assez large. Il représente une première tentative d'auto-évaluation et, en ce sens, constitue un instrument important de progrès. Qu'il ait ses limitations, cela est indéniable, mais il faut reconnaître le courage de l'Université de Montréal d'avoir entrepris et mené à bien ce travail.

---

(1) "La poursuite de l'excellence", rapport du groupe de travail sur les priorités, juillet 1985.

Par ailleurs, pour compléter cette première évaluation forcément globale, l'Université a mis au point une procédure d'évaluation périodique de ses unités d'enseignement et de recherche. Effectuées sous l'autorité d'un comité de personnes de l'Université ne provenant pas de l'unité évaluée, ces évaluations permettront une analyse en profondeur des forces et des faiblesses de chaque unité, de ses perspectives d'avenir et des moyens de progresser. Elles s'appuieront sur une auto-évaluation préalable, sur des expertises externes et sur le point de vue des étudiants. Au terme des cinq années prévues pour la périodicité de l'opération, l'Université aura donc en main une connaissance précise et détaillée de ses unités et saura mieux où faire porter ses efforts. Déjà quelques unités ont été soumises à l'évaluation prévue; il est cependant trop tôt pour en évaluer les retombées. Plus récemment encore, l'Université de Montréal décidait d'étendre ces évaluations aux services et de passer ainsi en revue sa structure administrative selon des modalités analogues aux précédentes.

Parallèlement à ces opérations, l'Université de Montréal s'est engagée dans un processus d'identification des priorités d'enseignement et de recherche. A cette fin, elle veut conclure avec ses unités des "ententes de planification" comportant "une identification des domaines et axes prioritaires" de chacune, "la présentation d'un plan d'utilisation, de redéploiement et de renouvellement des effectifs professoraux en fonction des axes et activités retenus comme prioritaires" et "la présentation d'un plan de réduction sélective des activités". Encore ici, il s'agit d'une initiative trop récente pour qu'on puisse en mesurer les résultats. Manifestement, elle n'a pas encore totalement pénétré les diverses couches de la communauté universitaire. Mais du seul fait de sa présence, elle amènera les unités à s'interroger régulièrement sur leurs activités, et pour peu qu'elle soit suivie d'actions concrètes, elle provoquera les remises en cause nécessaires ou les améliorations souhaitables.

Indubitablement, l'Université de Montréal s'est engagée dans une ère de gestion plus précise, mieux planifiée. Mais il serait inexact de croire que tout est maintenant sous contrôle. Comme le Conseil a pu le constater au cours de sa visite, le virage en cours n'est pas perçu de la même façon par tous les intervenants. Certains ne sont pas convaincus de sa nécessité, d'autres estiment que seules les autres unités sont concernées, d'autres enfin ne veulent concevoir leur avenir que dans une perspective de croissance. Il reste donc encore du chemin à parcourir avant que l'on puisse dire que l'Université de Montréal est toute entière impliquée dans une démarche de planification; mais le plus important à ce point-ci, c'est que cette démarche soit sérieusement enclenchée, et tel paraît bien être le cas. Il reste cependant que la direction devra continuer d'exercer un leadership vigoureux pour tirer tout le profit souhaitable des mesures déjà en place et amener tous et chacun à en réaliser la nécessité.

**Orientations et image de marque**

L'Université de Montréal est une grande université. Elle aime d'ailleurs se définir "comme une multiuniversité impliquée dans l'enseignement et la recherche à tous les niveaux et dans tous les principaux secteurs de formation universitaire, aussi bien générale que professionnelle", et elle ajoute qu'elle entend "faire sa marque au niveau des études supérieures et de la recherche, de l'éducation des adultes et de l'éducation permanente, et des sciences de la santé". C'est là un programme ambitieux, mais qui correspond aux possibilités de l'établissement. Il reste cependant que l'intégration d'activités qui présentent quelquefois un caractère très différent, représente un défi d'importance surtout lorsqu'on cherche à rationaliser le fonctionnement de l'université et à mieux planifier son évolution. Une telle intégration exige en particulier des différents intervenants qu'ils aient une vision organique de l'institution, qu'ils connaissent bien et partagent ses objectifs et ses priorités, et qu'ils soient en mesure de les traduire dans leur fonction spécifique. Est-ce actuellement

le cas à l'Université de Montréal?

Une première constatation s'impose: l'Université de Montréal ne semble pas avoir réussi à identifier clairement de thème intégrateur, d'image de marque qui puisse rallier l'ensemble de la communauté universitaire. Elle n'a pas non plus identifié de priorités horizontales bien affirmées qui puissent servir de guides à l'action de ses unités. Certains thèmes reviennent fréquemment dans les documents de planification: la poursuite de l'excellence, la nécessité de faire des choix en fonction des forces de l'établissement, de ses responsabilités et des besoins sociaux. Mais ces thèmes sont pour la plupart très généraux et ne se réfèrent pas à un projet d'université suffisamment précis et distinctif. Ainsi le groupe de travail sur les priorités a intitulé son rapport "La poursuite de l'excellence", laissant ainsi entendre que la recherche de l'excellence constituerait un objectif institutionnel; mais, outre le fait qu'un tel objectif n'est guère spécifique, il n'a pas défini ce qu'il entendait par excellence pour l'ensemble des activités universitaires se limitant pour l'essentiel à la recherche et aux études avancées. D'autres études ont porté sur d'autres aspects de la mission universitaire: l'enseignement de premier cycle par exemple. Mais on doit constater qu'il n'existe pas encore de document qui présente une vision intégrée des activités universitaires et surtout qu'on ne retrouve pas de prise de position claire sur ce que devraient être à moyen et à long terme les grandes priorités de l'Université. C'est là une lacune sérieuse qui explique un certain flottement dans l'image que ses divers acteurs se font de l'Université de Montréal et qui risque de conduire à une dispersion des efforts de ses unités, celles-ci ne pouvant guère s'insérer dans un plan d'ensemble.

On peut comprendre qu'une telle entreprise soit difficile pour un établissement aussi large et diversifié que l'Université de Montréal. Le Conseil pense néanmoins que l'Université gagnerait beaucoup à procéder à une réflexion en profondeur sur son rôle et son insertion dans la société d'aujourd'hui et à proposer à ses unités une vision renouvelée et intégrée de sa mission. A partir d'une telle réflexion, qu'elle pourrait mener en s'associant des personnalités extérieures au monde universitaire, l'Université pourrait dégager des objectifs et des priorités d'ensemble et demander à ses unités d'indiquer comment elles entendent y contribuer. Sur plusieurs points d'ailleurs, l'Université de Montréal dispose déjà d'études très intéressantes et très pertinentes. Aussi, le document intitulé "Pour un meilleur enseignement de premier cycle à l'Université de Montréal" constitue l'une des plus intéressantes réflexions sur cette question au cours des dernières années. De même, le rapport Ménard sur l'éducation permanente et l'éducation des adultes contient des recommandations très pertinentes sur l'avenir de ce type d'éducation à l'Université de Montréal. La Faculté des études supérieures a de son côté produit des documents de valeur sur le développement des études avancées et de la recherche.

C'est donc dire que sur plusieurs points, l'Université de Montréal dispose d'une bonne base de réflexions. Ce qui manque actuellement, c'est de relier ces réflexions en une vision cohérente de la mission de l'établissement, de les pousser sur certains points comme la formation professionnelle ou les liens à établir avec des intervenants extérieurs et de proposer des orientations à développer et des objectifs précis à poursuivre au cours des prochaines années. Une telle action, de l'avis du Conseil, permettrait de canaliser les forces considérables de l'Université et de mieux asseoir le processus de planification dans lequel elle est engagée.

**Recherche et études avancées**

La recherche et les études avancées occupent une place très importante parmi les activités de l'Université de Montréal. Depuis plusieurs années, c'est là qu'on retrouve le plus fort contingent d'étudiants des cycles supérieurs au Québec et c'est elle qui fournit le plus grand nombre de diplômés parmi les universités francophones particulièrement au niveau du doctorat où elle est responsable de plus de la moitié des diplômés francophones produits au cours des dernières années. De même, sa contribution aux activités de recherche est remarquable par son niveau et sa continuité. Les indicateurs mis au point par le groupe de travail sur les priorités de l'Université de Montréal révèlent, par exemple, qu'entre 1972 et 1982, elle s'est continuellement maintenue au 2e rang des universités québécoises (derrière McGill) et au 4e et 5e rang dans l'ensemble canadien pour ce qui est de ses performances globales auprès des organismes subventionnaires fédéraux.

L'évolution récente suscite cependant quelques inquiétudes. Il y a lieu tout d'abord de noter un certain fléchissement depuis 1983-1984 dans le rythme de croissance des subventions de recherche. Ce fléchissement pouvait être remarqué dans la présentation de l'Université à la Commission parlementaire sur "les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois". Il est encore plus apparent lorsqu'on regarde l'évolution des subventions du CRSH et du CRSNG entre 1984-85 et 1985-86, alors que l'Université de Montréal enregistrait une baisse réelle du nombre et du montant de ses subventions. Sans accorder plus d'importance qu'il ne faut à cette évolution qui n'est peut être que conjoncturelle, il faut tout de même inviter l'Université à faire le point et, s'il y a lieu, à prendre les mesures pour rétablir au plus tôt sa situation.

Le nombre d'étudiants inscrits aux études supérieures à l'Université de Montréal a crû de façon importante au cours des dernières années et dépasse celui de toute autre université canadienne, selon les données de la "Canadian Association of Graduate Schools". De fait, avec près de 8000 étudiants en 1986, c'est environ 6 étudiants de 2e ou 3e cycle par professeur. Il y aurait lieu de souligner cette performance et de s'en réjouir si on ne constatait pas par ailleurs que le taux de diplômation reste encore beaucoup trop bas. Ainsi au doctorat au cours des 15 dernières années, il a fallu une moyenne de 12,7 étudiants pour produire un diplômé; en comparaison, il n'en fallait que 7,4 à McGill et 10,1 à Laval. De même à la maîtrise, le rapport étudiants/diplômé est de 4,9 à l'Université de Montréal, 3,8 à McGill et 5,5 à Laval. Il faut donc faire des efforts, et l'Université le reconnaît, pour améliorer cette situation et tirer tout le profit des investissements consentis dans ce domaine.

Des suggestions intéressantes ont été faites, soit dans les documents de la Faculté des études supérieures, soit au cours de la rencontre: réduction de la durée des études, resserrement des critères d'affectation à la direction de thèse, refus d'accepter des étudiants intéressés à poursuivre des études dans des domaines où l'Université ne dispose pas d'une masse critique de ressources, assouplissement des mécanismes de passage de la maîtrise au doctorat, insertion de l'étudiant dans le programme de recherche de son directeur de thèse, etc. Le Conseil tient à encourager l'Université à poursuivre ses efforts en vue de bien diagnostiquer la source des problèmes et d'améliorer la situation. De toute évidence, c'est là un secteur où l'Université de Montréal se doit à elle-même et à la société québécoise d'agir énergiquement pour consolider ses acquis. Dans cette optique, elle devrait stabiliser sa clientèle de 2e et 3e cycle et concentrer ses efforts sur l'amélioration de son taux de diplômation.

**Education permanente**

L'éducation permanente à l'Université de Montréal présente plusieurs particularités surprenantes. Suivant un rapport récent, le rapport Ménard,[1] "l'Université de Montréal reconnaît l'intégration de l'éducation permanente à ses structures", parmi ses orientations générales, signifiant par là qu'elle "entend que l'éducation permanente et, en particulier l'éducation des adultes, soit un élément essentiel de la planification, de l'organisation et de l'évaluation des activités de l'ensemble de l'Université et de chacune de ses composantes". Le rapport précise que "l'éducation permanente fait partie intégrante du mandat de chaque faculté, département, école ou institut dans la discipline ou le champ d'études qui est de son ressort." Par ailleurs, l'Université s'est dotée depuis une quinzaine d'années d'une Faculté de l'éducation permanente dont le mandat spécifique "est de susciter, de soutenir et d'appuyer l'intégration progressive de l'éducation permanente à l'ensemble des structures de l'Université". Cette faculté possède ses propres programmes auxquels sont inscrits plus de 5000 étudiants.

Compte tenu de sa mission, on s'attendrait à ce que la FEP présente l'image d'une unité oeuvrant en liaison très étroite avec les autres facultés de l'Université et multipliant les échanges avec elles. Or, il faut bien admettre que cette intégration est loin d'être toujours évidente dans la réalité de tous les jours. Ainsi la FEP, qui ne dispose pas d'un corps professoral régulier qui lui soit propre, ne compte que très peu de professeurs des autres facultés parmi son personnel enseignant. Ses programmes sont sous la responsabilité de directeurs

---

(1) Education permanente et éducation des adultes à l'Université de Montréal, Vice-rectorat exécutif, Université de Montréal, 1982.

programme qui ne sont habituellement pas des professeurs, et ce sont des chargés de cours qui assument la presque totalité de ses enseignements. De là à conclure que la FEP fonctionne en marge ou en parallèle du reste de l'Université, il n'y a qu'un pas que certains ont vite franchi ainsi que le rapporte le rapport Ménard.

La réalité est cependant plus complexe et elle évolue rapidement. Ainsi des professeurs réguliers participent à la mise sur pied des programmes de la FEP - programmes qui doivent d'ailleurs recevoir la sanction des instances habituelles de l'Université - ou siègent sur les comités chargés de leur gestion. De plus en plus, ses programmes sont soit des programmes multifacultaires, une partie des enseignements étant alors sous la responsabilité des autres facultés concernées, soit des programmes propres à la FEP faisant appel à l'enseignement régulier des autres facultés pour une partie des cours. Enfin, des ententes ont permis le transfert de programmes développés par la FEP aux unités régulières de l'Université. Tout cela témoigne des échanges de plus en plus suivis entre la FEP et le reste de l'Université.

Mais cela ne peut masquer le fait que les contacts sont loin d'être aussi étroits et nourris que ce qui serait souhaitable, et que la mission d'éducation permanente est encore très inégalement assumée par les diverses unités de l'Université de Montréal. Si des collaborations intéressantes ont pu se développer entre la FEP et certaines unités ou certains professeurs, la FEP pouvant alors jouer son rôle d'appui et de soutien en vue de l'intégration de l'éducation permanente aux structures ordinaires de l'Université, cela ne paraît pas constituer une règle générale; et l'on est encore loin de cette situation d'intégration de l'éducation permanente aux structures qui constitue l'orientation poursuivie par l'Université de Montréal.

Tout cela ne doit pas être vu comme une appréciation négative de la Faculté de l'Education permanente. Le Conseil, au contraire, apprécie

son dynamisme, qui s'exprime toujours malgré le contexte d'austérité, et reconnaît le rôle essentiel qu'elle a joué dans le développement de l'éducation permanente aussi bien à l'Université de Montréal que dans l'ensemble des universités québécoises. Elle constitue, on ne peut en douter, un atout pour l'Université de Montréal dans ses relations avec la communauté montréalaise étant donné l'attention qu'elle a toujours portée à ses besoins et la souplesse et la disponibilité qu'elle a démontrées dans ses réponses.

Mais en même temps, le Conseil souhaite que les préoccupations qui animent la FEP, pénètrent plus l'ensemble de l'Université et l'incitent à assumer plus collectivement cette fonction maintenant essentielle des universités qu'est l'éducation permanente. Le Conseil est donc tout à fait d'accord avec les recommandations du rapport Ménard sur ce point, et il espère que, de plus en plus, l'éducation permanente deviendra "un élément essentiel de la planification, de l'organisation et de l'évaluation des activités de l'ensemble de l'Université et de chacune de ses composantes". Car c'est seulement de cette façon que les adultes auront accès, au même titre que les autres, à l'ensemble des services et des ressources universitaires.

La participation des professeurs aux activités de la FEP constitue l'un des points majeurs permettant de juger de l'intégration réelle de l'éducation permanente à la mission de l'Université de Montréal. Car c'est de cette façon que la FEP, et par ricochet les milliers d'adultes qui sont inscrits à ses activités, pourront bénéficier des expertises et des savoirs accumulés au sein des unités régulières de l'Université. Il faut donc espérer que l'on trouvera les moyens d'intéresser de plus en plus de professeurs à participer aux activités de la FEP, lui permettant dès lors d'apporter une réponse encore plus complète et plus substantielle aux besoins souvent spécifiques de ces clientèles.

**Le personnel enseignant**

L'Université de Montréal étant fortement impliquée dans plusieurs secteurs et dans plusieurs types d'activités, elle se doit de prêter une attention toute particulière à la gestion de ses ressources humaines. Déjà, par exemple, le rapport "Lacroix" avait consacré un chapitre à la question de la gestion du corps professoral. Ayant noté "à quel point les activités d'encadrement d'étudiants aux études supérieures, de publication et d'obtention de subventions de recherche étaient le fait d'un pourcentage, en somme, relativement faible de professeurs", il insiste sur la nécessité d'un partage plus équitable des tâches et suggère de compenser par une plus lourde tâche d'enseignement. Car selon les auteurs du rapport, "le déséquilibre crée des injustices évidentes et n'est pas propice au dynamisme et à la productivité d'une unité et d'une institution".

Le Conseil est d'autant plus prêt à endosser cette opinion qu'il juge que l'Université de Montréal ne saurait s'acquitter raisonnablement de ses missions sans pratiquer une telle politique de partage des responsabilités. Il sera, par exemple, difficile de remédier autrement à l'absence presque totale des professeurs dans les enseignements de la Faculté de l'éducation permanente ou de continuer de progresser en recherche. Bien plus, une réelle modulation de tâche pourrait permettre à l'Université de retrouver plus rapidement encore son équilibre financier, ce qui lui permettrait de s'attaquer vigoureusement à l'un de ses problèmes majeurs: le renouvellement de son corps professoral.

Plusieurs intervenants, au cours de la rencontre, ont souligné au Conseil le problème sérieux causé par le vieillissement du corps professoral de l'Université de Montréal. L'âge moyen serait actuellement voisin de 48 ans, certains secteurs, la santé par exemple, étant particulièrement touchés. Ce problème du vieillissement est aggravé par la répartition très inégale des professeurs selon les différents groupes d'âges, la plupart se trouvant dans le groupe des 40 à 55 ans.

C'est dire qu'actuellement peu de professeurs sont d'âge à prendre leur retraite. Compte tenu du contexte d'austérité qui ne permet guère d'ouvrir de nouveaux postes, on comprend que le renouvellement du corps professoral se fait à un rythme très lent.

Pourtant, pour continuer à progresser, particulièrement en recherche, pour s'adapter aux défis nouveaux, pour répondre à des besoins changeants, l'Université se doit d'injecter régulièrement du sang neuf dans son corps professoral, faute de quoi elle risque de perdre graduellement de son dynamisme. L'Université en est consciente puisqu'elle a prévu des mesures dans le but de permettre les mises à la retraite anticipées et d'accélérer le renouvellement de son corps professoral.

Le Conseil partage les inquiétudes de l'Université de Montréal à ce sujet. Il souhaite que tous et chacun soient bien conscients des enjeux en cause non seulement pour l'Université mais plus largement pour la société toute entière. Il l'encourage donc à tout mettre en oeuvre pour accélérer le renouvellement de son personnel d'enseignement et de recherche, ce qui permettrait d'une part une meilleure distribution des groupes d'âges au sein de son corps professoral et, d'autre part un dynamisme renouvelé par l'addition de recrues de la plus haute qualité. Car c'est de la solution de ce problème, l'un des plus sérieux de l'établissement, que dépend en bonne partie le maintien de ses excellentes performances passées et son progrès futur.

## Conclusion

L'Université de Montréal occupe une place de premier plan dans le réseau universitaire québécois. Première université montréalaise par le nombre de ses étudiants et la variété de ses programmes (avec le concours de ses écoles affiliées), première université francophone pour ses activités de recherche et sa production de diplômés de deuxième et troisième cycle, elle a rendu à la communauté montréalaise et à la société québécoise en général des services d'une valeur et d'une constance remarquable à tous les niveaux, malgré le fait qu'elle ait connu une croissance considérable de ses clientèles et une évolution toute aussi importante de leur composition et de leurs besoins.

Au cours des dernières années, l'Université de Montréal a dû faire face à une situation très difficile particulièrement sur le plan financier. Elle paraît en émerger graduellement et s'engager résolument dans une ère nouvelle. Le rétablissement de l'équilibre budgétaire, la mise au point de modes de gestion plus serrés et de mécanismes de planification sont autant d'indice d'une volonté d'assumer et de tirer le meilleur parti du contexte actuel. Le Conseil tient à saluer cet effort remarquable et à assurer l'Université de son appui complet.

Cependant, ce renouveau n'a pas encore atteint également tous les secteurs de l'Université. Il faut espérer qu'au cours des prochains mois, elle poursuivra ses efforts pour mieux identifier ses priorités et amener toutes ses unités à s'impliquer résolument dans cet effort de renouveau. C'est à ce prix seulement qu'elle continuera de progresser.

Le Conseil a par ailleurs voulu souligner à l'Université de Montréal quelques aspects de son fonctionnement auxquels elle aurait avantage à prêter une attention particulière. Les études avancées, la recherche, l'éducation permanente, la gestion de son personnel soulèvent des questions auxquelles l'Université se doit de répondre, compte tenu en

particulier de la place qu'elle occupe au sein du réseau universitaire. Le Conseil espère que ces quelques remarques l'aideront dans son évolution future. C'est dans cet esprit qu'elles ont été formulées.